



De logistieke sector kampt met een aantal problemen. Zo spelen krapte op de arbeidsmarkt en het imago van de sector logistieke bedrijven parten bij het aantrekken van voldoende gekwalificeerd personeel.

Sociale Innovatie in de logistiek

**Fred Nooijen,
projectleider
SILL**

Fred Nooijen is projectleider bij het Fontys Centrum voor Ondernemerschap. Hij houdt zich bezig met het ontwikkelen en uitvoeren van ondernemerschapsprogramma's voor zowel startups als startende studentondernemers. Ook begeleidt hij studentondernemers in de groeifase van hun onderneming. Fred's expertise ligt op het vlak van vraagstukken rond organisatie inrichting en -verandering.

SAMENVATTING

KennisDC Logistiek Limburg is begin 2018 een pilot gestart met tien bedrijven uit de logistieke sector in Limburg. Deze pilot, genaamd Sociale Innovator Logistics Limburg, kent twee sporen. Binnen het kennisspoor zijn een aantal tools ontwikkeld voor het ontwikkelen van sociale innovatie binnen organisaties. Het pilotspoor bestaat uit een aantal (thema)inhoudelijke sessies en individuele ondersteuning aan een bedrijf. Eindresultaat van het pilotproject is dat bedrijven uiteindelijk een plan van aanpak maken voor de ontwikkeling van sociale innovatie. Een tweede eindresultaat is een blauwdruk van het proces dat een deelnemer aan het project doorloopt. Deze blauwdruk is uitgangspunt voor vervolgprojecten op het vlak van sociale innovatie.

INLEIDING

De logistieke sector kampt met een aantal problemen. Zo spelen krapte op de arbeidsmarkt en het imago van de sector logistieke bedrijven parten bij het aantrekken van voldoende gekwalificeerd personeel. Ook is het verloop van personeel bij logistieke bedrijven hoog vanwege onder andere de hoge werkdruk en omdat bedrijven in onvoldoende mate uitdagend werk en carrièreperspectief aan medewerkers (kunnen) bieden. Het werk in de logistiek vraagt ook andere vaardigheden van medewerkers, behoefte aan andere vormen van leiderschap en aansturing en er is een verschuiving van de behoefte in work-life balance zichtbaar, met name bij jongere medewerkers.

110

Ondanks de problemen waar de sector mee wordt geconfronteerd, groeit de logistieke sector in omvang. Om genoemde problemen op termijn het hoofd te kunnen bieden, pleit de Human Capital Tafel Logistiek al jaren bij bedrijven voor het verbeteren van de randvoorwaarden van het werken in de logistiek. De overtuiging is dat sociale innovatie bedrijven kan helpen bij het verbeteren van deze randvoorwaarden. Vanuit deze gedachte is KennisDC Logistiek Limburg, met financiële ondersteuning van onder andere de Provincie Limburg en een inhoudelijke samenwerking met Hogeschool Windesheim en TNO, begin 2018 een pilotproject gestart genaamd 'Social Innovator Logistics Limburg' (afgekort SILL). Diverse logistiek- en transportondernemingen realiseren zich dat hun toekomst zonder goede mensen in het bedrijf zeer problematisch zal worden, en dat de enige manier om goed personeel aan te kunnen trekken, en te kunnen behouden, vraagt om investering ook in sociale zin: sociale innovatie. Maar hoe? Wat moet je dan wel en niet doen, dát is de grote vraag voor heel veel bedrijven in de logistiek.

Doel project Social Innovator Logistics Limburg

Voor de ontwikkeling van sociale innovatie in de logistiek is het pilotproject SILL gestart. Doelstelling van SILL is om logistiek dienstverleners en transporteurs uit de provincie Limburg te enthousiasmeren en vervolgens te ondersteunen om hun organisatie sociaal innovatiever te maken. In totaal zijn tien bedrijven gestart met het pilotprogramma. Concreet eindresultaat van de pilot is dat de bedrijven daadwerkelijk veranderingen op het vlak van sociale innovatie hebben ingebed in de organisatie en dat de verdere ontwikkeling van sociale innovatie binnen de pilotbedrijven een vanzelfsprekend onderdeel wordt van het beleid van de organisatie. Hierdoor wordt sociale innovatie dan ook meteen breder ingebed

in de logistieke sector in Limburg en de pilot leid tot een blauwdruk voor een vervolgproject op het vlak van sociale innovatie.

Het project sluit naadloos aan bij de Human Capital Agenda Topsector Logistiek (zoals beschreven in het meerjarenprogramma 2016-2020 Topsector Logistiek) en bij één van de themalijnen van het KennisDC Logistiek.

Wat is sociale innovatie en wat levert het op?

Voordat het een en ander uit de doeken wordt gedaan over de pilot wordt eerst toegelicht wat sociale innovatie is en wat het oplevert.

Wat is sociale innovatie?

Voor het begrip sociale innovatie bestaat geen algemeen geaccepteerde definitie. Het begrip sociale innovatie raakt als zodanig in de jaren tachtig van de vorige eeuw in gebruik, toen zowel wetenschap als beleid een koppeling maakten tussen ontwikkelingen rondom innovatie enerzijds en rondom organisatieontwikkeling, personeelsbeleid en kwaliteit van arbeid anderzijds (Pot, 2012). Vanaf die tijd hanteren allerlei verschillende partijen definities die sterk uiteenlopen. Sociale innovatie is daardoor een dynamisch concept waarvoor verschillende zienswijzen bestaan, maar waar wel een rode draad in herkenbaar is. Pot (2012) omschrijft deze rode draad als volgt:

'Het begrip sociale innovatie blijkt betrekking te hebben op het participatief en in onderlinge samenhang vernieuwen van arbeid, organisatie en personeelsbeleid om het functioneren van werkenden te verbeteren teneinde zowel de organisatieprestaties, de kwaliteit van de arbeid als de arbeidsrelaties op een hoger niveau te brengen.'

Wat levert sociale innovatie op?

Pot (2012) behandelt in het artikel 'Sociale innovatie: historie en toekomstperspectief' de vraag 'Hoe proberen onderzoeksgroepen het begrip sociale innovatie in te perken om het onderzoekbaar te maken?'. Hierin haalt hij onderzoek van de Rotterdam School of Management (Erasmus Universiteit, 2009) aan, waarin aangegeven wordt dat het bij sociale innovatie gaat om de niet-technologische determinanten van innovatie. Hun definitie van sociale innovatie is (Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor 2005, EUR-monitor):

- Het ontwikkelen van nieuwe managementvaardigheden (dynamisch managen),
- Het hanteren van innovatieve organisatievormen (flexibel organiseren),
- Het realiseren van hoogwaardige arbeidsrelaties (slimmer werken) en hoogwaardige samenwerkingsverbanden (externe samenwerking) om
- Het concurrentievermogen en de productiviteit te verbeteren.

Als uitkomstmaten van sociale innovatie gebruikt de Erasmus Universiteit: omzetgroei, winstgroei, innovatie, productiviteit, aantrekken van nieuwe klanten, groei van marktaandeel en reputatie. Uitkomsten uit de EUR-monitor 2010 (923 bedrijven vulden de vragenlijst in) lieten al de volgende uitkomsten zien (Pot, 2012):

- Effect van sociale innovatie op:
 - Omzetgroei: +9%;
 - Nieuwe klanten aantrekken: +7%;
 - Hogere winstgroei: +3%;
 - Meer tevreden medewerkers: +12%;
- Sociaal innovatieve bedrijven scoren hoger dan niet-sociaal innovatieve bedrijven op alle prestatie-indicatoren (de eerder genoemde uitkomstmaten) en innovatiesucces wordt voor 75% verklaard door sociale innovatie, voor 25% door technologische innovatie.

112

De Erasmus Innovatiemonitor wordt sindsdien elk jaar gehouden. De recentere edities van de monitor bevestigen steeds de eerdere uitkomsten. Daaruit blijkt ook dat juist bedrijven in de logistiek achter lopen op het gebied van sociale innovatie (Volberda, 2017).

Aanpak pilot – twee sporen: kennisspoor en pilotspoor

Het project kent twee sporen, een (landelijk) kennisspoor en een (provinciaal) pilotspoor. Deze twee sporen lopen nagenoeg parallel en versterken elkaar. Hogeschool Windesheim, TNO en KennisDC Logistiek zijn partners in het kennisspoor. Deze partners hebben een rol in het pilotspoor en daarnaast hebben ook Fontys Hogescholen en uiteraard de tien deelnemende bedrijven een rol in het pilotspoor.

De tien deelnemende bedrijven zijn: Broekman Logistics Nijmegen BV, DHL Limburg, DSV Solutions, Kempen Transport Venlo, KLG Europe, Multitax Transport International, Thijs Logistiek, Welsi BV, Wessem Port Services Group en Wetransport & Logistics BV.

Kennisspoor

Het pilotspoor is voor de uitvoering van het project en het mee ontwikkelen van de blauwdruk mede afhankelijk van de op te leveren 'producten' van het kennisspoor.

De partners uit het kennisspoor (Hogeschool Windesheim in samenwerking met het lectoraat Employability van Zuyd Hogeschool, TNO en Fontys Hogescholen) hebben in samenspraak ten behoeve van de uitvoering van het pilotspoor, vragenlijsten voor een nulmeting op het vlak van sociale innovatie binnen het betreffende bedrijf, het sjabloon 'Samenwerking' voor het maken van het plan van aanpak door de bedrijven en 'een toolbox' van mogelijk te implementeren interventies ontwikkeld.

Voor de nulmeting is gebruik gemaakt van een vragenlijst ontwikkeld door het lectoraat Employability van Zuyd Hogeschool. De vragenlijst bestaat uit 83 vragen die het niveau van sociale innovatie in organisaties bepalen. Op basis van de vragen scoort een bedrijf op zes, in belangrijke mate complementaire, pijlers (Lectoraat Employability Zuyd Hogeschool, 2016):

1. Strategische oriëntatie op sociale innovatie;
2. Interne veranderingsnelheid;
3. Zelforganiserend vermogen;
4. Talentontwikkeling;
5. Investeren in kennisbasis;
6. Duurzame inzetbaarheid.

113

Pijler 1 kijkt naar de mate waarin sociale innovatie strategisch is verankerd in de organisatie. Pijlers 2 en 3 hebben betrekking op het flexibel organiseren en de pijlers 4 tot en met 6 hebben betrekking op investeren in medewerkers en kennis. Onder iedere pijler liggen een aantal verschillende indicatoren die betrekking hebben op een bepaald aspect van de desbetreffende pijler. De indicatoren zijn gemeten op basis van een 5-puntschaal (Lectoraat Employability Zuyd Hogeschool, 2016).

Pilotspoor

Er is een vertaalslag gemaakt vanuit de wetenschap in een aantal concrete tools op het vlak van het ontwikkelen van sociale innovatie binnen organisaties. De essentie van het project is dat tien bedrijven op basis van twee vragenlijsten uiteindelijk een plan van aanpak maken (per bedrijf) hoe door het inzetten van geschikte tools, het betreffende bedrijf op het vlak van sociale innovatie zich kan ontwikkelen. In het plan van aanpak dat ieder bedrijf oplevert, worden onder andere concrete interventies geformuleerd ten behoeve van de ontwikkeling van sociale innovatie binnen het bedrijf en wordt in hoofdlijnen beschreven hoe het betreffende bedrijf deze interventies uitrolt en hoe borging van de verandering binnen het bedrijf wordt bewerkstelligd. De implementatie van het plan van aanpak valt vooralsnog buiten de scope van het project.

Een tweede eindresultaat van de pilot is een blauwdruk van het proces dat een SILL-deelnemer doorloopt. Deze blauwdruk komt tot stand door in het project de gemaakte stappen met de deelnemende bedrijven en projectpartners regelmatig te evalueren en op basis van deze evaluaties telkens de vervolgstappen te formuleren en er (vervolg)acties aan te koppelen, zodanig dat de deelnemende bedrijven met ondersteuning van de partners, collega deelnemende bedrijven en overige personen en partijen uit hun netwerk(en) de noodzakelijke kennis ontwikkelen, leren van elkaars ervaringen en de beschikbare tools op effectieve wijze inzetten, om te komen tot het plan van aanpak en uiteindelijk de implementatie van de interventies en de borging ervan. Onder andere deze blauwdruk is één van de uitgangspunten voor het initiëren van acties voor vervolgprojecten op het vlak van sociale innovatie. Landelijk en (op termijn) ook sector overstijgend.

Aan het begin van het project is een opzet gemaakt van de te nemen stappen in het proces. Het proces is gestart op 7 februari 2018 met een kick off bijeenkomst. In maart hebben de bedrijven de nulmeting uitgevoerd en zijn de resultaten op die meting individueel besproken met de bedrijven. Op basis van de resultaten op de nulmeting en de geïnventariseerde behoeften van de bedrijven, is de oorspronkelijke procesopzet op basis van voortschrijdend inzicht aangepast. Het proces bestaat uit een aantal plenaire (thema)inhoudelijke sessies in combinatie met individuele ondersteuning aan een bedrijf door met name de projectleider. Doel van deze opzet is onder andere kennisoverdracht van diverse aspecten van sociale innovatie, netwerken en leren van en met elkaar door het uitwisselen van ervaringen en het aangaan van mogelijke samenwerkingsverbanden tussen de verschillende bedrijven op het vlak van (de ontwikkeling van) sociale innovatie. Uiteindelijk moet dit alles ertoe leiden, in combinatie met de individuele ondersteuning door de projectleider, dat de bedrijven in staat zijn om het plan van aanpak te maken, interventies te implementeren en zorg te dragen voor borging van de veranderingen binnen het bedrijf.

114

Tijdlijn van het pilotspoor

1. Maart, invullen vragenlijsten en eerste ronde gesprekken met deelnemende bedrijven: In de periode 20 maart tot en met 3 april heeft de projectleider met alle tien bedrijven een eerste gesprek gevoerd. Doel van het gesprek was met name kennismaking met het bedrijf en bespreken van de resultaten van de nulmeting sociale innovatie.
2. 13 april, eerste inhoudelijke plenaire sessie: Het thema employer branding stond centraal tijdens de inhoudelijke sessie op 13 april bij Wetransport & Logistics in Weert. Dick van der Valk van Randstad gaf invulling aan het thema aan de hand van de resultaten van hun onderzoek 'Employer Brand Research 2018'.

Voor een (video)verslag van de bijeenkomst zie: www.kennisdclogistiek.nl/nieuws/het-verschil-tussen-gewenst-en-werkelijk-imago



Inhoudelijke sessie 13 april 2018

3. 25 mei, tweede inhoudelijke plenaire sessie:

Op 25 mei waren we te gast bij Thijs Logistiek in Weert voor de tweede inhoudelijke sessie. Voor deze sessie waren onze SILL-partners van het lectoraat van Hogeschool Windesheim en TNO uitgenodigd en werd het sjabloon 'Samenwerking', de toolbox met mogelijke interventies en de beoordelingscriteria voor het toekennen van het certificaat SILL toegelicht en is er een inhoudelijke discussie gevoerd over problematieken binnen de deelnemende bedrijven en zijn hierop ervaringen uitgewisseld. Er werd ook nadrukkelijk een relatie gelegd met de toolbox en additionele interventies.

Voor een videoverslag van de bijeenkomst zie: www.kennisdclogistiek.nl/nieuws/strategische-sessie-2-social-innovator-logistics-limburg

4. juli: begin juli hebben de bedrijven het eerste concept van het sjabloon 'Samenwerking' ingediend. Dit concept is inhoudelijk beoordeeld en teruggekoppeld naar het bedrijf. In het sjabloon geeft het bedrijf weer aan welke uitdagingen in relatie tot sociale innovatie het aandacht wil schenken, welke interventies daarvoor worden uitgevoerd en wie daarbij worden betrokken, hoe borging van de verandering(en) binnen de organisatie plaatsvindt, de planning van deze interventies en de faciliteiten die daarvoor ter beschikking worden gesteld.

5. september – november: in dit tijdsbestek organiseert ieder bedrijf minimaal 1 medewerker sessie over (het ontwikkelen van) sociale innovatie binnen het bedrijf. Het bedrijf betreft hierbij medewerkers onder andere voor het creëren van draagvlak voor het project en voor (het verder ontwikkelen van) sociale innovatie binnen de organisatie. Op dit moment worden er nog diverse medewerker sessies gepland en georganiseerd. Een leerzame ervaring voor zowel het management als de medewerkers van de bedrijven!
6. 28 september, derde inhoudelijke plenaire sessie:
We waren te gast bij Broekman Logistics in Born. Een verdieping op het thema van de eerste sessie op 13 april, met name gericht op concretisering van interventies in relatie tot employer branding. Ook is kennis en ervaring uitgewisseld in het maken van het plan van aanpak en te kiezen en gekozen interventies en de implementatie ervan. Aan het einde van de sessie hebben we genoten van een mooie rondleiding over de campus in Born.

Voor een videoverslag van de bijeenkomst zie: www.kennisdclogistiek.nl/nieuws/derde-sessie-social-innovator-logistics-limburg-met-als-thema-employer-branding

116

Het project loopt op dit moment (medio oktober) nog volop. Er worden nog steeds medewerker sessies gepland en georganiseerd, bedrijven zijn het tweede concept van het plan van aanpak aan het schrijven en op 26 oktober staat er nog een inhoudelijke sessie gepland bij Kempen Transport in Venlo. Op 30 november sluiten we het formele gedeelte van de pilot af met de eindpresentaties. De bedrijven presenteren dan hun plan van aanpak. Met ieder bedrijf wordt een eindgesprek gevoerd waarin het plan van aanpak wordt besproken en de pilot wordt geëvalueerd. Op 12 december wordt de pilot afgesloten tijdens de 'Logistieke Dag Limburg', met de uitreiking van Social Innovator Logistics Limburg door o.a. Joost van den Akker, gedeputeerde Economie en Infrastructuur Provincie Limburg.

Resultaten

Opgesomd de meest relevante resultaten en bevindingen tot op dit moment van de pilot SILL:

- Tijdens de eerste ronde gesprekken in maart is aandacht besteed aan de uitdagingen die ieder bedrijf aangaf bij het invullen van de vragenlijst en is getracht om een relatie te leggen naar de resultaten op de zes pijlers uit de sociale innovatie monitor (de vragenlijst ontwikkeld door het lectoraat van Hogeschool Zuyd). Opgesomd naar frequentie zijn dit de genoemde uitdagingen van alle tien bedrijven:

Uitdagingen bij 10 deelnemende bedrijven

Tekort aan (logistiek) personeel: 8x

Weinig doorgroeimogelijkheden: 8x

Weinig initiatief onder medewerkers: 7x

Beperkte inzetbaarheid oudere werknemers: 4x

Imago van het bedrijf / sector: 4x

Kennis en vaardigheden niet up to date: 3x

Hoog ziekteverzuim: 2x

Hoog personeelsverloop: 1x

Opvang van zieke werknemers beperkt: 1x

Onevenwichtige leeftijdsverdeling: 1x

- Deze uitdagingen kunnen uitgangspunt zijn voor het plan van aanpak voor het bedrijf voor de ontwikkeling van sociale innovatie. In het vervolg van het project wordt aan deze uitdagingen dan ook bij herhaling gememoreerd. Per bedrijf wordt gedurende het project een volledig verslag gemaakt, met daarin een weergave op hoofdlijnen van de ontwikkeling van sociale innovatie binnen het betreffende bedrijf.
- Bedrijven vinden het gewenst (100% score, gemeten aan de hand van een enquête) dat er een vervolg komt op de pilot. Bedrijven zijn unaniem van mening dat 'men' elkaar kan helpen bij de (verdere) ontwikkeling en verankering van sociale innovatie binnen de organisatie en het veranderen van het imago van de sector. Deelnemers geven aan dat deelname aan SILL motiveert om daadwerkelijk verandering binnen het bedrijf en de sector te bewerkstelligen. Een selectie uit quotes van bedrijven opgevangen gedurende de pilot getuigen hiervan: 'Wat kunnen we samen bedenken om de sector voor potentiële medewerkers aantrekkelijk te maken?' (Will van Hoeij – Thijs Logistiek, 13-4) en 'Om het imago te verbeteren in de logistiek moeten we echt als bedrijven op bepaalde vlakken gaan samenwerken. SILL en met name deze bijeenkomsten motiveren daartoe' (Frank Douven – Broekman Logistics, 26-9);
- Bedrijven betrekken hun medewerkers daadwerkelijk bij de ontwikkeling en verankering van sociale innovatie. Binnen de pilot is het organiseren van een medewerker sessie een verplicht element. De meeste bedrijven formeren een werkgroep / projectgroep 'sociale innovatie', met afgevaardigden van medewerkers uit alle lagen en afdelingen uit de organisatie;
- Het merendeel van de bedrijven in de logistieke sector in Limburg kan worden geschaard onder het MKB-bedrijf. De minderheid van de logistieke bedrijven in Limburg zijn mid-

delgrote bedrijven of multinationals. De pilot is voor wat betreft de grootte van bedrijven representatief voor de logistieke sector in Limburg: 6 bedrijven zijn kleine bedrijven (tot 200 medewerkers) en er nemen 2 middelgrote en 2 multinationals deel aan de pilot. Met name de kleine bedrijven uit de pilot (tot ca. 200 medewerkers) ontbreekt het aan kennis, kunde en capaciteit – lees: innovatie- en verandervermogen – om veranderingen op het vlak van sociale innovatie zelfstandig te initiëren, door te voeren en verankeren binnen de organisatie. Deze bedrijven geven expliciet aan dat een constructieve en consistente aanpak van de ontwikkeling en borging van sociale innovatie binnen de organisatie wordt bevorderd, gestimuleerd en versneld, door ondersteuning en begeleiding vanuit zowel de projectleiding als de collega deelnemende bedrijven. Het ‘meer ogen dwingen principe’ en ‘stok achter de deur principe’ heeft een motiverende werking voor bedrijven. SILL draagt daaraan bij.

Voorlopige conclusie

De voorlopige conclusie die we kunnen trekken uit de ervaringen met het SILL-project tot nu toe, is dat we met deze werkwijze een manier lijken te vinden om logistieke dienstverleners te helpen een aanpak voor sociale innovatie te ontwikkelen die past bij het eigen bedrijf, én waarbij de bedrijven tegelijkertijd bereid zijn om van elkaar te leren en hun ervaringen met elkaar te delen. Dat biedt perspectieven om aan dit project een vervolg te geven.

118

Deelnemers gaan voor het ‘Jointly Organisations Innovate’ certificaat

Binnen het project is de gedachte ontstaan voor het uitreiken van een beeldmerk en certificaat voor de deelnemers aan het project. Uiteindelijk is het beeldmerk ‘Jointly Organisations Innovate’ of kortweg ‘JOI’ ontwikkeld.

Joy staat voor plezier, maar is ook een (meisjes)naam. Joy verwijst daarom dan ook naar het feit dat medewerkers met plezier werken binnen de organisatie. Met de naam JOI worden dus alle aspecten van het SILL-project meegenomen:

- Het verwijst naar de mens / (potentiële) medewerker;
- Het verwijst naar plezier, geluk en tevredenheid;
- Het staat voor innovatie (binnen de logistieke sector)
- Afkorting: ‘Jointly Organisations Innovate’ wat verwijst naar kennisdeling binnen het project en van elkaar leren. JOI wordt uitgesproken als JOY.

Bij de benaming is voor ‘JOI’ gekozen met als slogan ‘jointly organisations innovate’. ‘JOI’ staat model voor het project SILL en ook voor mogelijke vervolgprojecten over ‘Sociale Innovatie binnen de logistiek sector’.



Vervolg op de pilot SILL

Op dit moment lopen er gesprekken met de provincie Limburg en allerlei landelijke partners met betrekking tot vervolfinanciering op de pilot SILL. Ook zijn alle ervaringen gedurende de projectperiode inmiddels vertaald in een blauwdruk voor een vervolgprogramma 'sociale innovatie'. Hierdoor zou ieder deelnemend bedrijf aan de hand van een inhoudelijk programma (in 2 fasen) in combinatie met deelname aan een community sociale innovatie, in staat moeten zijn om op termijn zelfstandig veranderingen op het vlak van sociale innovatie binnen het bedrijf te benoemen, initiëren, implementeren en verankeren. Het vervolgprogramma – de blauwdruk – beoogt bedrijven en daardoor de sector als geheel te ontwikkelen op het vlak van Sociale Innovatie door:

- Te werken aan interne en externe (employer) branding, waardoor bedrijven zich voor potentieel nieuwe medewerkers gaan onderscheiden van andere (concurrerende) bedrijven uit de sector en sector overstijgend;
- Het betrekken van medewerkers bij het op orde brengen en houden van interne bedrijfsprocessen, waardoor bedrijven medewerkersbetrokkenheid creëren (boeien en binden van medewerkers) en daardoor onder andere het verloop van medewerkers wordt teruggedrongen en interne kosten worden gereduceerd;
- Samenwerking tussen bedrijven en tussen bedrijven en onderwijs en overheid te stimuleren en te faciliteren, waardoor het imago van de logistieke sector verandert en daardoor groei van de sector wordt ondersteund.

119

Referenties

- Lectoraat Employability Zuyd Hogeschool (2016). Sociale Innovatie Monitor Limburg
- Pot, F. (2012). Sociale innovatie: historie en toekomstperspectief. Tijdschrift voor arbeidsvraagstukken, 28, 1, 6-20.
- Volberda H. (2017). Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor 2017.
- Volberda, H., & Bosma, M. (2011). Innovatie 3.0 – Slimmer managen, organiseren en werken. Eerste druk, 2011. Mediawerf Uitgevers.

Voor meer informatie:

Kennisbox Sociale Innovatie: www.kennisdclogistiek.nl/kennisboxen/sociale-innovatie